

DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL TRABAJO EN CASA

IMPACTO DEL TRABAJO EN CASA EN LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DURANTE LA PANDEMIA POR COVID-19

IMPACT OF WORKING AT HOME ON PERFORMANCE MANAGEMENT DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Diana Jineth Alvarez Rodríguez
Terapeuta Respiratorio
Especialista en Higiene y Salud Ocupacional
Estudiante aspirante al título de Especialista en Gerencia de la Calidad
Cargo desempeñado actualmente: Especialista HSE
Bogotá D.C., Colombia.
est.diana.alvarez1@unimilitar.edu.co

Artículo de Investigación

DIRECTOR
Ph.D. Ximena Lucía Pedraza Nájjar

Doctora en Administración – Universidad de Celaya (México)
Magíster en Calidad y Gestión Integral – Universidad Santo Tomás e Icontec
Especialista en gestión de la producción, la calidad y la tecnología - Universidad Politécnica
de Madrid (España)
Especialista en gerencia de procesos, calidad e innovación – Universidad EAN (Bogotá D.C.)
Microbióloga Industrial – Pontificia Universidad Javeriana
Auditor de certificación: sistemas de gestión y de producto

Gestora Especialización en Gerencia de la Calidad - Universidad Militar Nueva Granada
ximena.pedraza@unimilitar.edu.co; gerencia.calidad@unimilitar.edu.co



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
JUNIO DE 2021**

DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL TRABAJO EN CASA

IMPACTO DEL TRABAJO EN CASA EN LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DURANTE LA PANDEMIA POR COVID-19

IMPACT OF WORKING AT HOME ON PERFORMANCE MANAGEMENT DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Diana Jineth Alvarez Rodriguez
Terapeuta Respiratorio
Especialista en Higiene y Salud Ocupacional
Estudiante aspirante al título de Especialista en Gerencia de la Calidad
Cargo desempeñado actualmente: Especialista HSE
Bogotá D.C., Colombia.
est.diana.alvarez1@unimilitar.edu.co

RESUMEN

La declaratoria de pandemia por Covid-19 en el año 2020 impactó significativamente la economía mundial, obligando a las organizaciones empresariales a adaptar formas de continuidad de negocio como el trabajo en casa, con el fin de mantener la rentabilidad y productividad en los diferentes sectores económicos, también contribuyendo con la tranquilidad y estabilidad laboral de sus empleados y colaboradores. Al implementar el trabajo en casa de forma reactiva, se involucraron factores influenciadores vistos como ventaja o desventaja frente a la gestión del desempeño de las personas en cuanto al cumplimiento individual y colectivo de los objetivos estratégicos de las organizaciones. Este artículo, tiene como propósito identificar y analizar los aspectos que impactan en la gestión del desempeño laboral durante el trabajo en casa, bajo condiciones de aislamiento social obligatorio e incertidumbre por causa del virus. La metodología utilizada fue el análisis documental y análisis cuantitativo de datos recolectados a través de una encuesta virtual, voluntaria y aleatoria, realizada a cincuenta trabajadores, cuyo único requisito era desempeñar su actividad laboral en la modalidad de trabajo en casa, concluyendo principalmente que los trabajadores se sienten más cómodos trabajando en esa modalidad. Se identificaron factores influyentes para el desempeño laboral como el manejo del tiempo, la relación entre trabajo y salud mental y las distracciones en el entorno trabajo en casa. Es importante que las organizaciones no solo aseguren la planeación del recurso humano, también deben fortalecer continuamente aspectos como el compromiso organizacional, la autonomía, la motivación, la comunicación y el desarrollo profesional.

Palabras clave: Covid-19, desempeño, gestión, impacto, pandemia, teletrabajo.

ABSTRACT

The declaration of the Covid-19 pandemic in 2020 significantly impacted the world economy, forcing business organizations to adapt forms of business continuity such as working at home, in order to maintain profitability and productivity in the different economic sectors, also contributing to the tranquility and job stability of their employees and collaborators. When implementing work at home in a reactive way, influencing factors were involved, seen as an advantage or disadvantage against the performance management of people in terms of individual and collective fulfillment of the strategic objectives of the organizations. The purpose of this article is to identify and analyze the aspects that have

DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL TRABAJO EN CASA

an impact on the management of work performance while working at home, under conditions of mandatory social isolation and uncertainty due to the virus. The methodology used was the documentary analysis and quantitative analysis of data collected through a virtual survey, voluntary and random, conducted to fifty workers, whose only requirement was to perform their work activity in the modality of work at home, concluding mainly that workers feel more comfortable working in this modality. Influential factors for work performance were identified, such as time management, the relationship between work and mental health, and distractions in the work-at-home environment. It is important that organizations not only ensure human resource planning, but also continuously strengthen aspects such as organizational commitment, autonomy, motivation, communication and professional development.

Keywords: Covid-19, performance, management, impact, pandemic, telework.

INTRODUCCIÓN

Este artículo pretende identificar y analizar los aspectos que impactan en el gestión del desempeño laboral, en las organizaciones que implementan el trabajo en casa por causa de la situación coyuntural y condiciones particulares que atribuye la pandemia por Covid-19, de igual forma, describir las habilidades que las organizaciones deben fortalecer en los trabajadores para la efectividad del desempeño individual y colectivo, garantizando en todo momento la calidad de vida y preservación de la salud de los mismos.

La Organización Mundial de la Salud (2020) señala que la enfermedad por coronavirus – Covid-19 (SARS-CoV-2) fue notificada por primera vez en Wuhan (China) el 31 de diciembre de 2019, la misma Organización, declaro emergencia de salud pública de importancia internacional, indicando que existía un alto riesgo de que la enfermedad por Covid-19 se propagara a otros países del mundo. El 11 de marzo de 2020 el director general de la Organización Mundial de la Salud -WHO, decidido decretar el estado de pandemia después de manifestar la preocupación por los niveles alarmantes de propagación y gravedad.

En Colombia, mediante la Resolución 385 del 12 de marzo de 2020 el Ministerio de Salud y Protección Social realiza la declaratoria de la emergencia sanitaria en el país y decide “adoptar medidas extraordinarias, estrictas y urgentes relacionadas con la contención del virus y su mitigación, complementarias a las dictadas mediante la Resolución 380 de 2020, así como

DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL TRABAJO EN CASA

disponer de los recursos financieros, humanos y logísticos para enfrentar la pandemia”

(Ministerio de Salud y Protección Social [MinSalud], 2020). La misma Resolución menciona:

Ordenar a los jefes, representantes legales, administradores o quienes hagan sus veces a adoptar, en los centros laborales públicos y privados, las medidas de prevención y control sanitario para evitar la propagación del COVID-19. Deberá impulsarse al máximo la prestación del servicio a través del teletrabajo. (MinSalud, 2020)

En diferentes países del mundo incluyendo a Colombia, las organizaciones y empresas de múltiples sectores económicos se vieron obligadas a afrontar reactivamente cambios significativos desde el punto de vista trabajo, lugar de trabajo y fuerza laboral, relacionado directamente con mantener la productividad y rentabilidad de las empresas, así como conservar las condiciones laborales y brindar tranquilidad a sus empleados en época de incertidumbre, asumiendo las medidas de aislamiento obligatorio para la contención del virus.

Del mismo modo, la pandemia por Covid-19 es un riesgo materializado que debe ser analizado y tratado con el fin de garantizar la continuidad de la actividad laboral, preservando y anteponiendo la salud de los trabajadores, sus familias y la sociedad; Cockburn & Hurtado (2020) afirman que las practicas que desarrollaron las organizaciones implicaron la evaluación de los riesgos, posterior a esto, la jerarquia de medidas preventivas indicaban que la primera medida debia ser controlar para eliminar la fuente del riesgo, para esta situación en particular no es viable adoptar esta medidas por las condicones del riesgo, entonces se debe minimizar la exposición de los trabajadores al Covid-19 implementando medidas de sustitución, la solución de mayor aceptación por parte de las organizaciones fue optar por el trabajo en casa (pág. 9).

Las fuerzas externas pueden imponer un cambio en la organización. Sin embargo, lo ideal es que la empresa no sólo responda ante el cambio sino que también lo anticipe, se

DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL TRABAJO EN CASA

prepare para implementarlo de forma planeada y lo incorpore en la estrategia de la organización. (Griffin et al., 2020, pág. 560)

En el contexto descrito inicialmente, existió una fuerza externa que obligo un cambio, la adaptación a este se tuvo que realizar de forma reactiva ante una situación no anticipada y en la mayoría de los casos ni siquiera contemplada, muchas empresa no contaban con los recursos tecnológicos suficientes; muchas personas no sabían cómo adaptar su trabajo en casa en medio de obligaciones y entorno familiar, la incertidumbre de las empresas y las personas aumento por cuenta de la crisis económica y social.

Desde ese punto de vista, parte la necesidad de analizar de qué forma los atributos y características del desempeño laboral de las personas son influenciados por las necesidades y características que emana el trabajo en casa, principalmente por no tratarse de un cambio anticipado y planificado, que de una forma u otra impacta en la estrategia de la organización, en las metas y objetivos definidos, en los procesos y actividades para el logro de resultados.

MATERIALES

Con el propósito de analizar el impacto del trabajo en casa frente a la gestión del desempeño laboral de las personas, es importante mencionar que la gestión del desempeño organizacional no puede verse de forma aislada al desempeño laboral de los trabajadores, no obstante, las organizaciones deben determinar los recursos necesarios que permitan el desarrollo eficiente y efectivo para el logro de sus objetivos y estrategias.

Se reconocerá a los trabajadores y la fuerza laboral como el recursos más importante para el éxito sostenido, la productividad y el desarrollo económico de las empresas, por ese motivo la Dirección debe comprometerse con garantizar su bienestar, calidad de vida y condiciones de

DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL TRABAJO EN CASA

salud física y mental, sin dejar de lado otros recursos necesarios que se integren con el talento humano.

La Guía Técnica Colombiana GTC-ISO 9004 (2018), establece que “las personas competentes, comprometidas, empoderadas y motivadas son un recurso clave” (ICONTEC, 2018); por ese motivo, la Dirección debe liderar y asegurar la planeación ética y responsable del recurso humano “gente que sea capaz de llevar a cabo de manera eficiente y eficaz las tareas que ayudarán a la organización a lograr sus metas” (Robbins et al., 2017, pág. 204).

Chiavenato (2019) define el desempeño como “el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas, en comparación con los objetivos, normas o expectativas previamente definidos” (pág. 30). Mientras tanto, la NTC-ISO 9000 de 2015, define el desempeño como “el resultado medible, se puede relacionar con hallazgos cuantitativos y cualitativos, se puede relacionar con la gestión, las actividades, procesos, productos, servicios, sistemas u organizaciones” (ICONTEC, 2015, pág. 23).

Chiavenato (2017), establece que la gestión del desempeño consiste en la planeación, organización, dirección y control de todas las actividades, involucrando a todas las áreas y niveles con el fin de alcanzar objetivos y lograr resultados. Teniendo en cuenta lo mencionado, la gestión del desempeño de las personas puede ser confundida con la evaluación de desempeño, sin embargo, es importante resaltar que la evaluación hace referencia al instrumento administrativo utilizado por las organizaciones para medir y hacer seguimiento al rendimiento, el comportamiento y es insumo frente a la toma de decisiones, que orientan a los trabajadores al cumplimiento de metas proyectadas; todo debe ser directamente relacionado con los objetivos estratégicos de la organización a través de retroalimentaciones y seguimiento de los resultados.

DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL TRABAJO EN CASA

En efecto, es importante que las organizaciones sean conscientes y contribuyan al fortalecimiento del compromiso individual y colectivo, si bien el liderazgo y la comunicación juega un papel fundamental, no se puede dejar de lado las capacidades laborales, la motivación, las competencias profesionales, el desarrollo personal y el trabajo en equipo; un sistema de gestión del desempeño debería incluir la evaluación del desempeño pero no limitarse exclusivamente a esto.

La estrategia de la organización es el punto de partida para gestionar el desempeño y tomar decisiones, qué es lo que la empresa desea y cómo lo va a lograr, posiblemente el primer objetivo estará enfocado hacia la rentabilidad y productividad, sin embargo la identificación y planeación de estos objetivos debe ser tan específica para el contexto de cada organización teniendo en mente el éxito y la competitiva.

Los empleados deben identificarse con los objetivos de la empresa para poder alcanzarlos y, sobre todo, saber qué significan. Es necesario que los estrategas capturen la atención de los empleados, comprometiéndolos con la organización, motivándolos para que no solo trabajen para la compañía sino para que sientan que pertenecen a ella, dándoles espacio para sus iniciativas, premiando el esfuerzo e inculcando los valores de la empresa. (Prieto Herrera, 2017, pág. 81)

Cuesta Santos (2018), menciona que el desempeño individual y el desempeño estratégico de las organizaciones no se pueden planificar ni evaluar como situaciones aisladas, ya que el desempeño individual de los trabajadores es el principal contribuyente al desarrollo y por ende al desempeño de los objetivos estratégico de la organización, cuya forma de medición es a través de indicadores intangibles como el sentido de compromiso y desarrollo humano (pág. 10).

DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL TRABAJO EN CASA

El desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados. Se centra en más cosas, tiene un marco temporal más largo y un alcance mayor que la formación. El desarrollo debe ser una estrategia empresarial clave si la organización quiere sobrevivir en un entorno cada vez más global y competitivo. (Gómez Mejía et al., 2016, pág. 314)

Los atributos mencionados a continuación, son definidos por Chiavenato (2017) como las soluciones para obtener la colaboración, compromiso y enfoque de los empleados para llevar el desempeño a la excelencia: 1) incluir a todos, de cara al trabajo y compromiso colectivo; 2) definir y alinear los objetivos de cada uno, deben ser cuantitativos, concretos, evaluables y medibles; 3) aumentar la interacción, comunicación y relaciones humanas entre los colaboradores; 4) hacer una unión centrada en el cliente interno y externo, aumentando el compromiso y la satisfacción de las personas; 5) todos deben estar en disposición y capacidad de recibir y proporcionar realimentación; 6) usar la colaboración como una herramienta de trabajo, innovación y creador de ideas útiles; 7) el contenido e interacciones debe ser de valor, soluciones reales, actividades constructivas, análisis y mejora continua; 8) integrar a todos a través de todos los medios tecnológicos posibles; 9) transparencia, la interacción honesta frente a las reglas, objetivos de la organización; 10) hacer todo divertido y alegre, vivir en un espacio gustoso, interesante, positivo, que todos quieran pertenecer y permanecer en la organización. (pág. 207)

Con el fin de vincular la gestión del desempeño laboral con el trabajo en casa, es importante mencionar las definiciones normatizadas establecidas en Colombia.

El teletrabajo es una forma de organización laboral cuyos inicios en el país fue en el año 2008 y en los siguientes 12 años tuvo una fuerte acogida por diferentes sectores económicos

DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL TRABAJO EN CASA

siendo una forma de innovación laboral que requiere la consideración de cambios organizacionales planificados.

En cuanto a la innovación: Una organización no es más innovadora por disponer de la última tecnología, ni tampoco es más capaz de afrontar los retos de hoy simplemente por esta razón o por implementar lo último en formas de organizarse o gestionar personas, sino por crear un ambiente y diseñar unas políticas que permitan sacar el máximo potencial del talento que dispone. Esto no disminuye la necesaria apuesta de las organizaciones por la tecnología, entendida como herramienta para crear mejores productos y servicios que sirvan a la sociedad de manera responsable y sostenible. (Vilaplana & Stein, 2019)

En el año 2020 se conoció el término trabajo en casa, cuyas condiciones se adaptaron a la contingencia de salud pública y fue recientemente reglamentado. Estos dos términos o modalidades de trabajo, pueden llegar a tener intenciones similares, sin embargo la estructura de planificación, implementación y control son diferentes debido a su alcance.

El Trabajo en casa: El Congreso de Colombia (2021) emitió la Ley 2088 del 12 de mayo 2021, la cual regula el trabajo en casa y lo define como:

La habilitación al servidor público o trabajador del sector privado para desempeñar transitoriamente sus funciones o actividades laborales por fuera del sitio donde habitualmente las realiza, sin modificar la naturaleza del contrato o relación laboral, o legal y reglamentaria respectiva, ni tampoco desmejorar las condiciones del contrato laboral, cuando se presenten circunstancias ocasionales, excepcionales o especiales que impidan que el trabajador pueda realizar sus funciones en su lugar de trabajo, privilegiando el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL TRABAJO EN CASA

Este no se limita al trabajo que puede ser realizado mediante tecnologías de la información y las comunicaciones, medios informáticos o análogos, sino que se extiende a cualquier tipo de trabajo o labor que no requiera la presencia física del trabajador o funcionario en las instalaciones de la empresa o entidad. (El Congreso de Colombia, 2021).

El teletrabajo. La Ley 1221 del 16 de julio de 2008 en el Artículo 2 define el teletrabajo como:

Forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. (El Congreso de Colombia, 2008)

Según información del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (2020) “cerca del 65 % de las profesiones en el mundo se pueden realizar remotamente desde cualquier lugar con la ayuda de un ordenador o un celular” (MinTIC, 2020). De la misma forma, un estudio reciente realizado por Citrix Systems (2020) “Workquake: el nuevo orden laboral” en el que participaron empresas colombianas que trabajan en casas debido al Covid-19, destaca la opinión de los usuarios frente a la experiencia y perspectiva del ámbito laboral durante el confinamiento, indicando que:

Antes de la contingencia, los colaboradores colombianos trabajaban muy poco desde casa: un promedio de 3.52 días al mes, el 11% de los colaboradores encuestados afirmó que nunca había realizado home office antes. Tras el aislamiento, el 57% de los usuarios

DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL TRABAJO EN CASA

manifiesta que su jornada laboral es más larga ahora que teletrabajan, mientras que el 19% dijo que es más corta.

Al 55% de los trabajadores colombianos les gustaría adquirir un estilo de trabajo más fluido entre la oficina y el trabajo en casa; al 45% más confianza y autonomía por parte del empleador y al 44% un entorno de trabajo más centrado en el ser humano.

(Tecnomarketing News, 2020)

Estos resultados, nos revelan que la experiencia de las personas frente al trabajo en casa durante la pandemia fue positiva impactando directamente con el desempeño de las empresas, soportado sin lugar a duda por recursos tecnológicos; si bien, la adaptación al cambio les costó inicialmente a las personas principalmente por no ser planificado, fue fundamental para garantizar la eficiencia y eficacia del trabajo remoto, igualmente la confianza, autonomía y responsabilidad frente al cumplimiento de metas en un entorno familiar.

El Gerente General de CITRIX Colombia, Juan Pablo Villegas afirma que:

Es hora de cambiar paradigmas. más aún cuando el 55% de los usuarios colombianos consideran que los niveles de confianza entre gerentes y empleados se incrementarán, y por supuesto la tecnología será un aliado muy poderoso para hacer que nuestro día a día sea mucho más llevadero, más eficiente, con mejores resultados y generando beneficios para todos. En ese sentido, elementos como la comunicación y la capacitación juegan un papel muy importante como referentes que permiten identificar el nivel de adaptación de los colaboradores frente a las herramientas y la forma en la que están asumiendo sus roles en esta nueva dinámica de trabajo. (Tecnomarketing News, 2020)

Las siguientes características, son propias del trabajo en casa y pueden llegar a influir positivamente, convirtiendose en ventajas para el desempeño laboral individual y grupal: a)

DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL TRABAJO EN CASA

disminuir tiempo, costos y desgaste mental invertidos en los desplazamientos; b) aporte a la conservación ambiental y reducción de huella de carbono porque no requiere moverse al sitio de trabajo; c) optimizar el tiempo para realizar actividad física y adoptar hábitos de vida saludables; d) autonomía en la planificación del tiempo; e) el ausentismo y el absentismo laboral no generan tanto impacto; f) crecimiento de la organización geográficamente, ya que se puede contratar a personas en otras ciudades o países, la distancia geográfica no importa porque la cercanía lo ofrece los medios tecnológicos; g) comunicación continua con todas las partes interesadas a través de herramientas tecnológicas; h) mayor responsabilidad y autonomía frente a la planificación del trabajo y cumplimiento de resultados; i) asumir el sentido de pertenencia y compromiso con la organización; j) liderazgo participativo, toma de decisiones oportunas y concretas a través de la virtualidad; k) definir roles, responsabilidades, objetivos, metas, actividades, tiempos de entrega, rendimientos, entre otros que contribuyan con la estrategia de la organización; l) controlar el propio ambiente de trabajo; m) los líderes y la Dirección deben mantener la comunicación de la estrategia y objetivos de la organización; n) retroalimentaciones continuas para el seguimiento del cumplimiento de las actividades, resultados y objetivos.

Del mismo modo, las características que se mencionan a continuación son propias del trabajo en casa y pueden llegar a influir negativamente, siendo una desventaja en el desempeño laboral individual y por ende afectar el desempeño grupal, si el trabajador no logra adaptarse a la modalidad o a las alternativas que mitiguen la situación: a) equilibrio espacio laboral, personal y familiar; b) mantener relaciones familiares y personales de calidad; c) la salud mental puede verse afectada, principalmente por la condición de aislamiento o soledad; d) falta de socialización con otras personas.

DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL TRABAJO EN CASA

Las características que ponen en ventaja y desventaja el desempeño laboral en el trabajo en casa deben ser consideradas y abordadas tanto por los trabajadores como por los líderes de las organizaciones, de modo que las ventajas tengan mayor valor sobre las desventajas, pero las desventajas deben ser tratadas con el fin de obtener nuevas oportunidades para todas las partes.

MÉTODOS

La metodología implementada para el desarrollo de este artículo fue el análisis documental, correlacionando las características de la gestión del desempeño de las personas frente a las características del trabajo en casa.

De igual manera, se realizó un análisis cuantitativo a través de la recolección de datos, utilizando como instrumento una encuesta virtual realizada a cincuenta (50) trabajadores que participaron voluntariamente, ya que el único requisito o filtro para diligenciar el instrumento fue la condición de desempeñar la actividad laboral en la modalidad de trabajo en casa.

La encuesta igualmente fue realizada aleatoriamente, es decir que para el análisis no se tuvieron en cuenta datos personales e información relacionada con la empresa, tipo de contrato, cargo, sector económico o laboral, tiempo de antigüedad en la empresa y remuneración económica, estos datos no influían en el propósito del análisis.

Las principales características influyentes fueron obtenidas del análisis documental, la percepción en la encuesta se obtuvo a través de una escala de Likert. Sobre el mismo aspecto se solicitaba la percepción de ventaja o desventaja para el desempeño laboral durante el trabajo en casa.

A las personas encuestadas se les solicitó que las respuestas las emitieran de acuerdo a su experiencia y percepción personal del trabajo en casa en el último año, bajo la connotación específica del aislamiento social por Covid-19.

DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL TRABAJO EN CASA

DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL TRABAJO EN CASA POR COVID 19

La siguiente encuesta es con fines académicos.
 Su objetivo es reunir información respecto a las principales características que influyen en el desempeño laboral bajo el contexto de trabajo en casa, durante el aislamiento social por la Pandemia del COVID 19.
 Sus datos personales no serán solicitados o divulgados, ya que estos no hacen parte del propósito de esta herramienta, por ese motivo es importante que su información sea verídica.
 Autor: Diana Alvarez Rodriguez

* Obligatorio

1. ¿Cuál ha sido su principal modalidad de trabajo en el último año? *

☐ Trabajo en casa

☐ Alternancia: Trabajo en casa y presencial

☐ Presencial

Figura 1 *Objetivo de la encuesta: Desempeño laboral durante el trabajo en casas por Covid-19*

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El único filtro de la encuesta fue la modalidad de trabajo en casa durante el último año, este correspondió al 80% de la muestra; la modalidad de alternancia, la cual se entiende entre trabajo en casa y presencial correspondió al 20% de la muestra. Sin embargo, estas dos opciones se tuvieron en cuenta para el análisis de los resultados.

No obstante, las personas que realizan actividad laboral netamente presencial fueron descartadas para el análisis de este artículo (Figura 2).

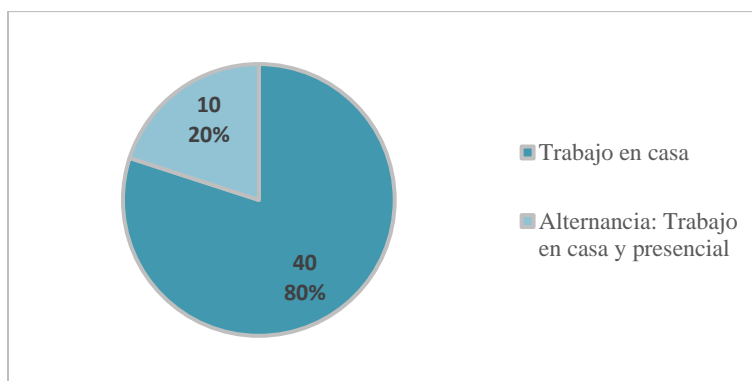


Figura 2 *Resultados: Modalidad de trabajo*

DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL TRABAJO EN CASA

Se consideró importante conocer el número de personas con las que conviven los trabajadores mientras desempeñan su actividad laboral en casa, correspondiendo al 47% de la muestra aquellos que conviven con 3 o más personas (Figura 3).

Este factor puede ser relevante para el desempeño laboral visto desde la relación trabajo-familia, con frecuencia las personas que comparten su espacio laboral con otras personas tienen mayores factores distractores que impiden cumplir con la planeación del tiempo y actividades.

Muchos trabajadores que a su vez deben mantener su rol de padres, especialmente con hijos de edad temprana, pueden considerar llegar a acuerdos con sus líderes en cuanto a la flexibilidad de los horarios, identificando aquellas horas en la que tiene un mayor nivel de concentración y rendimiento. Sin embargo, diferenciar trabajo y familia siempre recaerá sobre la responsabilidad del trabajador en especial cuando la organización facilita los medios y recursos para la calidad de vida de los trabajadores.

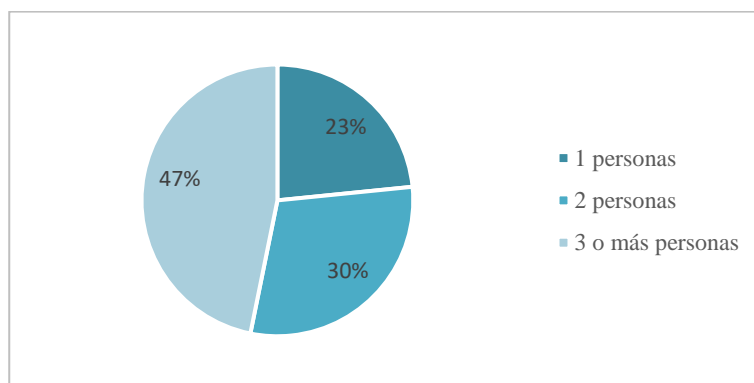


Figura 3 Resultados: Número de personas con las que convive durante el trabajo en casa.

En la encuesta se mencionaron trece (13) características que pueden ser estimadas desde la experiencia como ventaja o desventaja para un buen desempeño laboral en el trabajo en casa.

Más del 52% de los encuestados consideran las siguientes desventajas: 1) desplazarse cotidianamente a las instalaciones de la empresa, sin embargo esta característica se convertiría en

DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL TRABAJO EN CASA

una ventaja para el trabajo en casa, 2) relación entre trabajo y salud mental y 3) distracciones en el entorno trabajo casa con un 80%. Este resultado comprueba lo descrito antes, igualmente corrobora la necesidad que el trabajador se adapte al cambio y adopte medidas de mitigación de la mano con sus líderes para que estos factores no impacten negativamente en el desempeño individual y grupal de la organización (Figura 4).

De las mismas trece (13) características, 10 de esas son consideradas una ventaja para el desempeño laboral de la muestra, el 80% de los encuestados consideraron: 1) control sobre su propio ambiente de trabajo, 2) autonomía y grado de responsabilidad y 3) comunicación organizacional a través de herramientas tecnológicas, las 2 últimas con el 92% (figura 4).

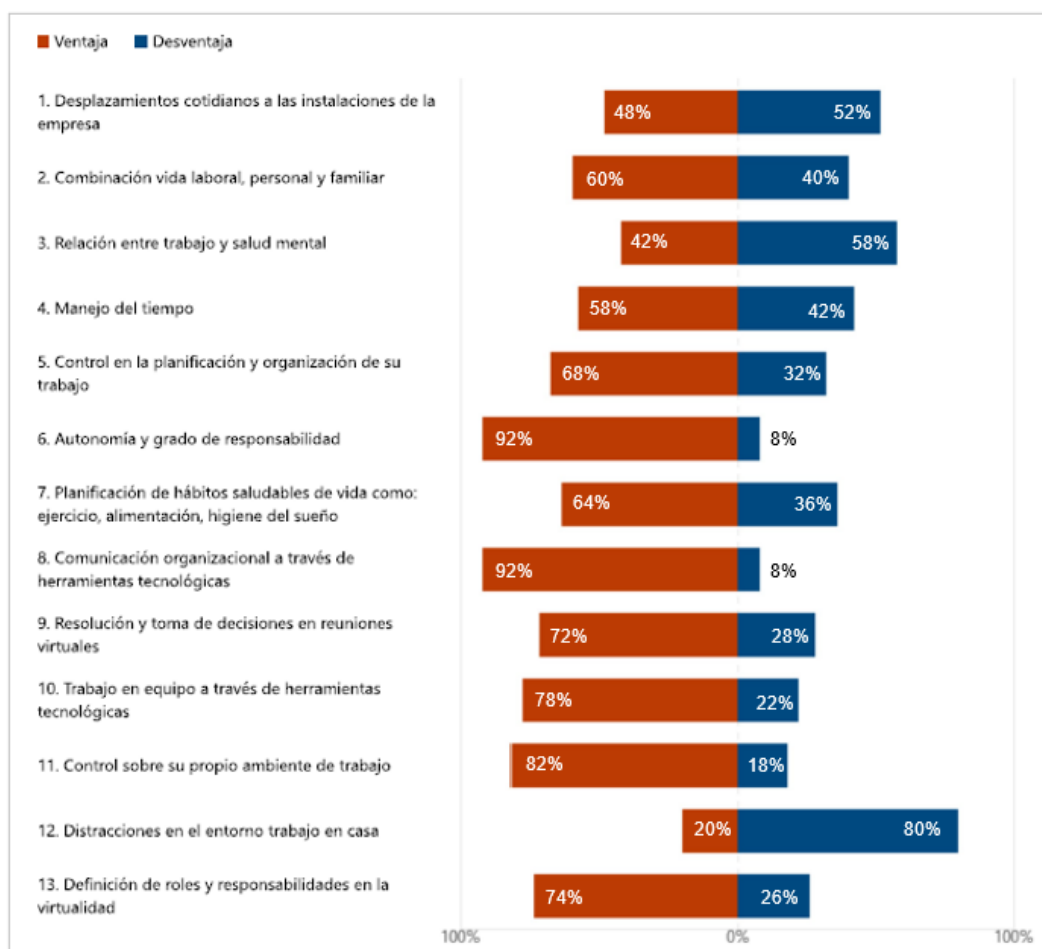


Figura 4 Resultados: ventaja o desventaja de la característica que impacta en el desempeño laboral.

DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL TRABAJO EN CASA

Las trece (13) características fueron consideradas por los encuestados como influyentes y muy influyentes para el desempeño laboral.

Muy influyentes: 1) manejo del tiempo, 2) relación entre trabajo y salud mental, 3) distracciones en el entorno trabajo en casa.

Influyentes; 1) Definición de roles y responsabilidades en la virtualidad, 2) control en la planificación y organización de su trabajo, 3) trabajo en equipo a través de herramientas tecnológicas (figura 5).

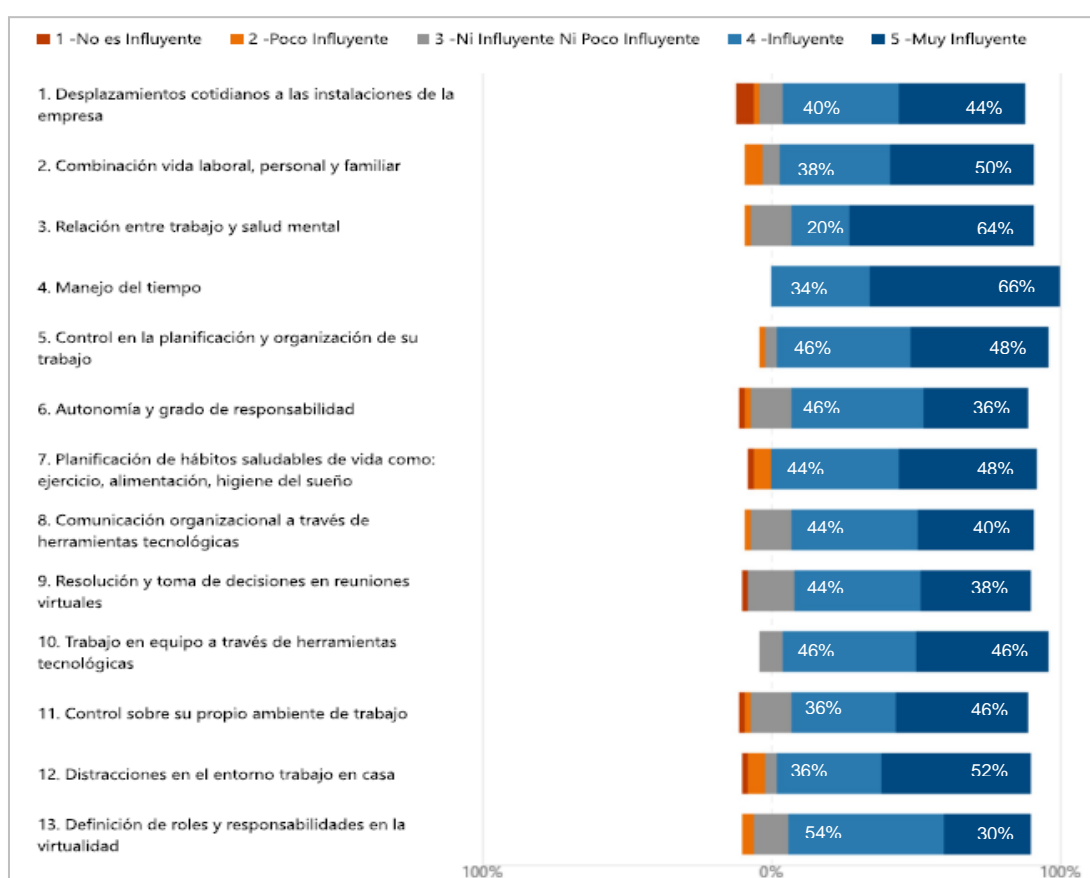


Figura 5 Resultados: Característica influyentes en el desempeño laboral.

El 62% de la personas encuestadas prefieren realizar su actividad laboral bajo la modalidad de trabajo en casa (Figura 6). Esto se encuentra directamente relacionado con las características que benefician la calidad de vida de los trabajadores y a su vez a las

DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL TRABAJO EN CASA

organizaciones, no obstante, se deben fortalecer cualidades como el compromiso, autonomía y responsabilidad de los trabajadores.

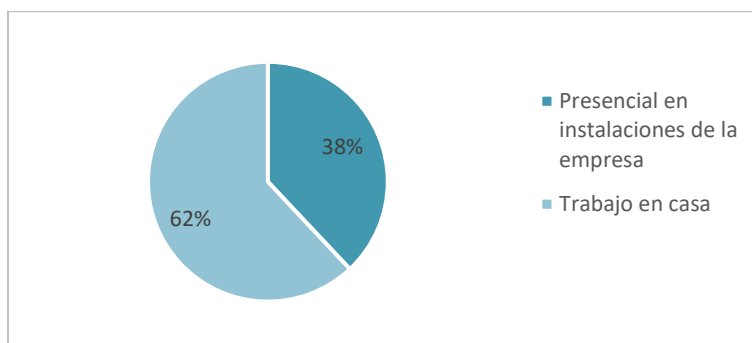


Figura 6 Resultados: preferencia de la modalidad de trabajo.

Por último, se hicieron 9 preguntas respecto al clima organizacional, los trabajadores consideran importante la comunicación por parte de la Dirección en cuanto a la definición clara de las funciones, metas y objetivos estratégicos de la organización. Es importante que los empleados, se sientan motivados, respaldados y parte importante de la organización. La retroalimentación, comunicación y el desarrollo profesional contribuye con el compromiso de los empleados frente al buen desempeño y productividad en la empresa (Figura 7).



Figura 7 Resultados frente a la percepción del clima organizacional.

DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL TRABAJO EN CASA

Con base en los resultados mencionados, los aspectos principales para lograrán el trabajo en casa ideal son: a) las organizaciones deben garantizar y disponer de un lugar de trabajo adecuado para conservar la salud de sus empleados; b) las organizaciones deben garantizar los recursos y disponer de los elementos tecnológicos y de comunicación necesarios para que los empleados puedan realizar su trabajo; c) el recurso tecnológico implica igualmente fortalecer las habilidades para su manejo y garantizar el soporte técnico continuo; d) el espacio adecuado en casa debe sentirse como el espacio de oficina, el trabajador debe adoptar hábitos apropiados que permitan mantener una mentalidad de trabajo; e) las organizaciones deben garantizar todos los aspectos de la seguridad y salud en el trabajo adaptado al trabajo en casa, abordar los riesgos biomecánicos y psicosociales principalmente; f) definir, mantener y respetar los horarios y tiempo de trabajo, administrar correctamente el tiempo de tal forma que se evite trabajar más horas de las planificadas o invertir tiempo de trabajo en actividades personales o del hogar; g) de ser necesario se debe llegar a un acuerdo con la organización para ajustar el tiempo u horario.

Las investigaciones sobre el teletrabajo han demostrado repetidamente que los empleados que trabajan desde el hogar tienden a trabajar más horas que cuando están trabajando en los locales del empleador, en parte porque el tiempo para desplazarse al lugar de trabajo es sustituido por actividades laborales y también debido a los cambios en las rutinas de trabajo y a la desaparición de los límites entre el trabajo remunerado y la vida personal. (Organización Internacional del Trabajo, 2020)

h) planificar las actividades diarias y semanales que permitan el cumplimiento de los objetivos individuales, del equipo de trabajo y la organización; i) mantener una comunicación continua con el equipo de trabajo, informado el avance o finalización de las actividades, en

DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL TRABAJO EN CASA

ningun caso se debe permitir que los trabajadores entre en estado de incertidumbre por no saber que comunica, cuando comunican y a quién comunican.

Los aspectos para el trabajo ideal en casa deben ser combinados con las características que favorezcan la gestión del desempeño de las personas, tales como: a) la comunicación del equipo de trabajo debe ser clara y transparente, es importante que los líderes de los equipos de trabajo, así como la Dirección comunique directamente cuáles son las metas y los planes para cumplir la estrategia de la organización; b) establecer prioridades, tareas y plazos, los empleados deberían planificar su plan de trabajo para un seguimiento y control individual y en equipo; c) la Dirección y los líderes deben basarse en la confianza y comunicación continua, permitiendo a los trabajadores desarrollar competencias de autonomía, al transferir la responsabilidad del resultado que se quiere alcanzar; d) hacer retroalimentaciones continuas, en las que se felicite por el buen desempeño, pero también se mencione aquello que no está saliendo bien, los cambios deben brindar la solución y ser oportunos; e) las retroalimentaciones sirven igualmente para distribuir tareas de equipos que se encuentran con sobrecarga; f) facilitar la comunicación de los trabajadores para levantar la mano cuando consideren necesario expresar la sobrecarga, de esta forma se podrá reasignar la tarea con el fin de cumplirla; g) favorecer las videollamadas en las conversaciones delicadas sobre el rendimiento, para permitir la transmisión de las sutilezas de la comunicación no verbal; h) pedir a los trabajadores que compartan ejemplos de cómo han cambiado sus rutinas diarias de manera que les resulte útil; i) Reconocer la necesidad de desconexión.

Establecer normas de comunicación: los equipos remotos necesitan crear nuevas normas que aporten previsibilidad y certeza a las conversaciones virtuales. También pueden existir normas a nivel individual, como el tiempo de respuesta preferido de la gente, el

DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL TRABAJO EN CASA

estilo y el tono de escritura. Tales normas también pueden incluir la longitud y el nivel de detalle de los mensajes, el tiempo de respuesta y el uso y la tolerancia al humor.

(Organización Internacional del Trabajo, 2020).

CONCLUSIONES

La metodología implementada para el desarrollo de este artículo permitió identificar y analizar las características principales que intervienen en el desempeño laboral de los trabajadores durante la pandemia por Covid-19 y el trabajo en casa. Bajo esas circunstancias, la productividad no precisamente se atribuye al horario o el número de horas trabajadas, la importancia de la productividad destaca el liderazgo, el planteamiento de metas y objetivos individuales y colectivos que se alineen a la estrategia de la organización, la comunicación continúa, el compromiso que asuma de forma autónoma cada trabajador y el uso de medios tecnológicos.

La Dirección y líderes de las organizaciones deben encaminar esfuerzos con el fin de fortalecer competencias de los trabajadores tales como el compromiso organizacional, la autonomía, la motivación, la administración del tiempo, la comunicación y el desarrollo profesional, así como otras competencia que se identifiquen y sean necesarias para abordar aquellos aspectos que ponen en desventaja un buen desempeño y el logro de sus resultados.

El análisis realizado en este artículo, detectó que el trabajo en casa cuenta con más aspectos que benefician o favorecen el desempeño laboral, que aquellos que se interponen, siendo una oportunidad para las organizaciones resilientes en continuar fomentando buenas prácticas frente a la productividad, eficiencia y eficacia de sus procesos a través de medios tecnológicos y el trabajo remoto, sin dejar de lado el clima organizacional y la calidad de vida de

DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL TRABAJO EN CASA

las personas; a su vez pone en consideración y cuestionamiento, la necesidad real de las organizaciones de retomar la actividad laboral de forma presencial o definitivamente mantener el trabajo en casa una vez la situación de emergencia de salud mundial se estabilice.

Las organizaciones deben considerar y abordar como riesgos, aquellos aspectos que no benefician el desempeño laboral durante el trabajo en casa, principalmente porque los trabajadores manifiestan que prefieren continuar bajo esta modalidad o de ser el caso de regresar a la presencialidad poder gozar de algunos o los mismos beneficios que ofrece el trabajo en casa.

Las características que ponen en ventaja y desventaja el desempeño laboral en el trabajo en casa deben ser consideradas y abordadas tanto por los trabajadores como por los líderes de las organizaciones, de modo que las ventajas tengan mayor valor sobre las desventajas, pero las desventajas deben ser tratadas con el fin de obtener nuevas oportunidades para todas las partes.

Las particularidades del trabajo en casa deben ser identificadas y transformadas en fortalezas para las organizaciones, no solo con el fin de cumplir la reglamentación nacional que regula esta forma de trabajo, la principal razón es que la fuerza laboral contribuya con el desarrollo de su organización, entendiendo que los trabajadores son el recurso más significativo en las organizaciones.

La gestión del desempeño laboral debe ser fundamentada en la retroalimentación de las evaluaciones del desempeño, en la planificación del talento humano, su desarrollo profesional y compromiso organizacional. La estrategia de la organización finalmente se logra con esfuerzos individuales y colectivos, el empoderamiento de los trabajadores los responsabiliza y compromete a cumplir los objetivos.

DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL TRABAJO EN CASA

Ya que la gestión del desempeño puede ser vista y definida desde diferentes autores y desde la normalización, se puede considerar ese análisis como la propuesta para un nuevo estudio o artículo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=5207>
- Chiavenato, I. (2019). *Especialidad en recursos humanos 2*. McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=8852>
- Cockburn, W., & Hurtado, M. (2020). Perspectiva europea sobre los riesgos laborales en el ámbito del teletrabajo. (A. C. Laboral, Ed.) *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 8-11. Obtenido de <https://archivosdeprevencion.eu/index.php/aprl/article/view/119/77>
- Cuesta Santos, A. (2018). *Manual para la evaluación del desempeño laboral*. Macro. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=6178>
- El Congreso de Colombia. (2008). Ley 1221 (12, julio 2008). Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. Obtenido de <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/marco-legal/Ley-1221-2008.pdf>
- El Congreso de Colombia. (2021). Ley 2088 (12, mayo 2021) Por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=162970>

DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL TRABAJO EN CASA

- Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=4655>
- Griffin, R., Phillipsy, J., & Gully, S. (2020). *Comportamiento organizacional: Administración de personas y organizaciones* (13 ed.). Cengage. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=9979>
- ICONTEC. (2015). *NTC-ISO 9000. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Bogotá D.C., Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- ICONTEC. (2015). *NTC-ISO 9001. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos*. Bogotá D.C., Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- ICONTEC. (2018). *GTC-ISO 9004. Gestión de la calidad. Calidad de una organización. Orientación para lograr el éxito sostenido*. Bogotá D.C., Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2020). *Resolución 385. Por la cual se declara la emergencia sanitaria por causa del coronavirus COVID-19 y se adoptan medidas para hacer frente al virus. (12, marzo 2020)*. Colombia. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=119957>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (MinTIC). (23 de julio de 2020). *www.teletrabajo.gov.co*. Obtenido de ¿Teletrabaja? El mundo cambió con el Coronavirus y muchas compañías ya emplean esta modalidad laboral: <https://teletrabajo.gov.co/622/w3-article-146536.html>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica*. Obtenido de

DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL TRABAJO EN CASA

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

Organización Internacional del Trabajo OIT. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

Organización Mundial de la Salud. (2021). *WHO*. Obtenido de Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19): <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

Prieto Herrera, J. (2017). *Gestión estratégica organizacional*. Ecoe Ediciones. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=5062>

Robbins, S., Coulter, M., & Decenzo, D. (2017). *Fundamentos de administración*. Pearson Educación. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=4914>

Tecnomarketing News. (agosto de 2020). *¿Cómo viven los usuarios colombianos el nuevo orden laboral?* Obtenido de Blog de Tecnología y Marketing en Colombia: <https://tecnomarketingnews.com/como-viven-los-usuarios-colombianos-el-nuevo-orden-laboral/>

Vilaplana, F., & Stein, G. (16 de diciembre de 2019). Digitalización y personas. *Revista empresarial y humanismo*, XXIII, 131-132. Obtenido de <https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/38562/33944>